

Mgr Agnieszka Buś-Bidas
III rok studiów doktoranckich
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytetu Jagiellońskiego

INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA W PROCESIE WDRAŻANIA STRATEGII ROZWOJU POWIATU (na przykładzie powiatu gorlickiego)

Streszczenie

Proces zarządzania powiatem przypomina kierowanie podmiotem gospodarczym. Podobieństw doszukiwać się można w modelu organizacyjnym jednostki oraz w realizacji podstawowych funkcji zarządzania.

Warunkiem efektywnego zarządzania jest zaistnienie w świadomości władz powiatu i społeczności lokalnej wspólnej misji, jaką mają do spełnienia. Rezultat współpracy stanowić powinna strategia rozwoju, która pozwoli na ciągłą restrukturyzację wszystkich dziedzin życia społeczno-gospodarczego.

Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest analiza procesu wdrażania *Strategii rozwoju powiatu gorlickiego* pod kątem praktycznego zastosowania znanych z literatury narzędzi zarządzania.

Summary

The Management Instruments in the Process of Implementation of Region's Development Strategy (on the Example of Gorlice District)

The process of management of the region resembles the management of an enterprise. The similarities lay in organization model of the unit and in the fulfillment of the basic duties of management.

The possibility of effective management is the awareness of the common mission that has to be fulfilled by self-government and local community. The result of cooperation should be the development strategy, which will enable the constant restructurisation in all the social and economic areas.

The subject tackled in this article is the analysis of the process dealing with the implementation of development strategy of Gorlice district. The aim of it is to indicate how to practically use the management instruments known from the literature.

Wstęp

Wprowadzenie w Polsce ustroju opartego na zasadach gospodarki rynkowej wzmocniło znaczenie zarządzania jako głównego czynnika decydującego o finansowej kondycji i perspektywach rozwoju samorządu terytorialnego na wszystkich szczeblach. Sprawdzone w sektorze komercyjnym sposoby zarządzania, w szczególności zaś zarządzania strategicznego, przeniesiono najpierw na grunt gminy, a następnie powiatu i województwa. Władze lokalne dostrzegły, że dzięki długoterminowemu planowaniu, fundamentalnej składowej zarządzania strategicznego, istnieje szansa dla każdej jednostki samorządowej, by w sposób rzetelny i efektywny realizować zadania, które na niej spoczywają: zaspokajać potrzeby mieszkańców, dbać o wspólne dobro, stawać się partnerem dla potencjalnych inwestorów. Zaczęto więc wykorzystywać ten rodzaj zarządzania do budowania, a następnie realizacji strategii rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek samorządu terytorialnego.

W procesie zarządzania organy samorządu, w tym również samorządu powiatowego, posługiwać się mogą różnego rodzaju narzędziami, które identyfikuje się jako prawnie określone i dostępne władzom publicznym możliwości sterowania procesami, w których wyniku następuje osiągnięcie pożądaných efektów bądź też wielkości, za pomocą których można wpływać na procesy w celu osiągnięcia pożądaných sytuacji¹. Ze względu na to, że w literaturze przedmiotu instrumenty zarządzania były już wielokrotnie omawiane², w dalszej części niniejszego artykułu autorka odwoła się do jednej z możliwych klasyfikacji. Pozwala ona pogrupować narzędzia zarządzania, które znalazły praktyczne zastosowanie podczas wdrażania strategii rozwoju powiatu gorlickiego w latach 2000–2003.

Koncepcja strategii rozwoju³

W lipcu 1999 roku na sesji Rady Powiatu Gorlickiego została przyjęta do realizacji *Strategia rozwoju*. Ów dokument stał się osią, wokół której zaczęły się koncentrować niemal wszystkie działania w zakresie gospodarczej i społecznej aktywizacji regionu. *Strategia rozwoju* zawiera jedenaście obszarów kluczowych: bezpieczeństwo mieszkańców powiatu (1), pomoc społeczna (2), ochrona zdrowia (3), oświata i kultura (4), ład przestrzenny i ochrona zabytków (5), in-

¹ Zob.: L. Patrzalek, *Funkcje ekonomiczne samorządu terytorialnego w okresie transformacji systemowej w Polsce*, Prace Naukowe Nr 714 AE we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 63.

² Charakter i funkcje narzędzi opisali w swoich artykułach m.in.: L. Patrzalek, *Narzędzia oddziaływania samorządów terytorialnych na rozwój lokalny i regionalny*, „Samorząd Terytorialny” 5/1996, A. Sztando, *Gminne instrumenty kształtowania rozwoju lokalnych podmiotów gospodarczych*, „Samorząd Terytorialny” 7–8/1999.

³ Informacje uzyskano z dokumentu *Strategia rozwoju powiatu gorlickiego*.

frastruktura techniczna i ochrona środowiska (6), rozwój gospodarczy i rynek pracy (7), rolnictwo i leśnictwo (8), turystyka i rekreacja (9), promocja (10), aktywność społeczna (11). Zostały one wyznaczone na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT i w zdecydowanej większości odzwierciedlają słabe i mocne strony powiatu. Kolejnymi ważnymi elementami strategii są cele strategiczne podbudowane w warstwie realizacyjnej zadaniami, które w planie zadań są uszczegółowione o terminy realizacji, wymagane środki, osoby odpowiedzialne i źródła finansowania. Przy opracowywaniu strategii rozwoju zastosowano metodę planowania partnerskiego, w którym uczestniczyły władze samorządowe powiatu, a także reprezentanci województwa, gmin wchodzących w skład powiatu gorlickiego, lokalni przedsiębiorcy, m.in. z Fabryki Maszyn „Glinik” SA, Rafinerii Nafty „Glimar” SA, Stadniny Koni Huculskich w Gładyszowie, przedstawiciele organizacji i instytucji o zasięgu regionalnym i lokalnym, a w szczególności Fundacji Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego, Stowarzyszenia „Forum Gorlice 2012”.

W cztery lata po uchwaleniu *Strategii rozwoju* możliwa wydaje się wstępna ocena jej wdrażania w zakresie zgodnym z przyjętym harmonogramem wykonania zadań szczegółowych w przedstawionych powyżej kluczowych obszarach. Na realizację przyjętych celów rozwoju najistotniejszy wpływ miały następujące grupy instrumentów zarządzania⁴:

- instrumenty informacyjno-promocyjne,
- instrumenty pobudzania infrastrukturalnego⁵,
- instrumenty edukacyjne,
- instrumenty instytucjonalno-organizacyjne.

Instrumenty informacyjno-promocyjne⁶

Powiat gorlicki dysponuje szerokim katalogiem instrumentów promocyjnych. Ich podziału można dokonać, posługując się jako kryterium:

- zakresem informacji składających się na treść instrumentu,
- zróżnicowaniem adresatów,
- rodzajem nośników informacji.

Stosując pierwszy wyznacznik, można mówić o instrumentach nakierowanych na kształtowanie konkurencyjnej pozycji powiatu gorlickiego, które wska-

⁴ Autorka odwołuje się do dokonanej przez A. Sztando w artykule *Gminne instrumenty kształtowania lokalnych podmiotów gospodarczych*, „Samorząd Terytorialny” 7–8/1999, klasyfikacji narzędzi na dziewięć grup: instrumenty przymusu administracyjnego, instrumenty poznawcze, instrumenty oddziaływania ekonomiczno-rynkowego, instrumenty oddziaływania bezpośredniego, instrumenty pobudzania infrastrukturalnego, instrumenty informacyjne, instrumenty edukacyjne, instrumenty koncepcyjno-organizacyjne i pozostałe.

⁵ Rozumiane jako przedsięwzięcia inwestycyjne z zakresu infrastruktury technicznej i społecznej.

⁶ Informacje uzyskano w Wydziale Promocji Starostwa Powiatowego w Gorlicach oraz z dokumentu *Strategia rozwoju powiatu gorlickiego*.

zują na jego zasoby ekonomiczne, walory naturalne, turystyczne i uzdrowiskowe, na charakter prowadzonej polityki gospodarczej przez władze gmin i powiatu. Wspomniane narzędzia wykorzystywane są w rywalizacji z innymi podmiotami, m.in. o fundusze pomocowe z Unii Europejskiej, o turystów czy inwestorów.

Kim są adresaci instrumentów promocyjnych? To przede wszystkim miejscowa społeczność, potencjalni turyści, podmioty gospodarcze krajowe i zagraniczne. Nie należy zapominać także o organach państwowych, instytucjach międzynarodowych, klubach biznesu i innych instytucjach, których przychyłność i wsparcie finansowe dla strategii rozwoju niejednokrotnie powiat pozyskał.

Warto zwrócić uwagę na charakter nośników, za pomocą których przekazuje się informacje. Dostosowane są one do formy i treści informacji, zatem ich dobór nie jest przypadkowy. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, iż powiat gorlicki w tej kwestii wykazuje świetną znajomość zasad marketingowych. Najczęściej stosowane nośniki to: prasa, radio i telewizja, zarówno o charakterze lokalnym, jak i ogólnokrajowym.

W poniższej tabeli zaprezentowano kilka przykładowych instrumentów informacyjno-promocyjnych stosowanych w trakcie realizacji celów strategicznych. Dowodem na ich skuteczność jest fakt, iż coraz częściej i głośniejsze mówi się o powiecie gorlickim, nie tylko w kontekście lokalnym.

Tabela 1

Przykładowe instrumenty informacyjno-promocyjne zastosowane w procesie wdrażania *Strategii rozwoju powiatu gorlickiego*

Obszary działania władz powiatowych	Instrumenty informacyjno-promocyjne	Formy realizacji
Pozyskanie zainteresowania turystycznego	Targi turystyczne i agroturystyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Międzynarodowe Targi Turystyki, Sportu i Wypoczynku „W stronę Słońca” w Opolu • Krakowski Salon Turystyczny „Małopolska zaprasza” w Krakowie • Małopolska Giełda Agroturystyczna w Krakowie • Targi Turystyczne w Katowicach
	Szlaki turystyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Trasa „Szlakiem architektury drewnianej” • Szlak batalistyczny I wojny światowej • Zdrowotne ścieżki rowerowe • Szlaki piesze • Trasy konne
	Wydawnictwa promocyjne o charakterze turystycznym	<ul style="list-style-type: none"> • Powiatowy katalog usług agroturystycznych, turystycznych i rekreacyjnych • Foldery informacyjno-promocyjne powiatu gorlickiego
Pozyskanie inwestorów i kapitału finansowego	Publikacje o charakterze ekonomicznym	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informator gospodarczy powiatu gorlickiego</i> • Kompleksowa oferta inwestycyjna

Kształtowanie ogólnego wizerunku powiatu	Programy sponsorowane w radiu	<ul style="list-style-type: none"> • Audycje w radiu Echo i radiu Kraków
	Materiały filmowe w telewizji	<ul style="list-style-type: none"> • Relacje filmowe z imprez odbywających się na terenie powiatu gorlickiego w telewizji regionalnej Kraków, TVP 1, TVP 2 • Programy telewizyjne: <i>Podróże kulinarne Roberta Makłowicza</i>, <i>Skarby Małopolski</i>
	Publikacje prasowe	<ul style="list-style-type: none"> • Artykuły w prasie lokalnej („Gazeta Gorlicka”), regionalnej („Gazeta Krakowska”) oraz ogólnopolskiej („Dziennik Polski”)
	Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Strona internetowa starostwa powiatowego
Kształtowanie świadomości społecznej mieszkańców powiatu	Kalendarz imprez kulturalnych, sportowych	<ul style="list-style-type: none"> • Dni Huculckie, łemkowska „Watra” w gminie Uście Gorlickie • „Majówka” w miejscowości Regetów • Małopolski Jarmark Winny w gminie Biecz • Festyn wodny „Klimkówka” w gminie Ropa • Międzynarodowy Festiwal Koronki Klockowej w gminie Bobowa • Dożynki w gminie Gorlice • Spływ kajakowy rzeką Ropa
	Wydawnictwa informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • Biuletyn Informacyjny Starostwa Powiatowego w Gorlicach

Źródło: opracowanie własne

Instrumenty pobudzania infrastrukturalnego⁷

W powiecie gorlickim przeważającą część wydatków inwestycyjnych, ponad 80%, pochłaniają inwestycje realizujące cele strategiczne z zakresu: transportu i łączności, oświaty i wychowania oraz bezpieczeństwa publicznego i ochrony przeciwpożarowej.

Do końca 2003 roku ogółem podjęto czterdzieści zadań inwestycyjnych, z których tylko trzy miały charakter zadań kontynuowanych – przejętych przez powiat z chwilą jego powstania. Najwięcej środków budżetowych do tej pory pochłonęły zadania realizowane w formie remontów i modernizacji na powiatowych drogach publicznych, m.in. na trasach: Tarnów – Tuchów – Gorlice – Konieczna, Gorlice – Uście Gorlickie – Gładyszów i dróg łączących Gorlice z siedzibami gmin oraz z uzdrowiskiem Wysowa. Warto w tym miejscu wspomnieć także o niezwykle kosztownej inwestycji, jaką była budowa „małej obwodnicy”, tj. drogi średnicowej w Gorlicach.

⁷ Informacje uzyskano w Wydziale Promocji i Wydziale Finansowo-Księgowym Starostwa Powiatowego w Gorlicach oraz z dokumentu *Strategia rozwoju powiatu gorlickiego*.

Spektakularne, pod względem wielkości zaangażowanych środków finansowych, były inwestycje z zakresu bezpieczeństwa publicznego i ochrony przeciwpożarowej – budowa siedziby straży pożarnej i budynku komendy policji w Gorlicach.

Oświata i wychowanie to kluczowy obszar, na który powiat rok rocznie przeznaczają jedne z największych nakładów finansowych. Znaczna część środków budżetowych kierowana jest na inwestycje mające najczęściej charakter modernizacji i remontów w szkołach oraz zakładach opiekuńczo-wychowawczych. Przedsięwzięcia mające na celu ulepszenie systemu grzewczego zrealizowano np. w internacie Zespołu Szkół Zawodowych nr 1 w Gorlicach czy w ośrodkach szkolno-wychowawczych w Szymbarku i Kobylance. Powiat podejmuje również bardziej kosztowne inicjatywy. Za przykład może posłużyć wieloletnia budowa sali gimnastycznej przy Zespole Szkół Zawodowych w Bobowej.

Władze powiatu gorlickiego aktywnie angażują się także w wykonywanie wielu zadań inwestycyjnych w gminach znajdujących się na terenie tej jednostki terytorialnej. Ich rola w wielu przypadkach sprowadza się do pełnienia funkcji doradczej czy koordynującej przy projektach dotyczących: dróg i parkingów, sieci energetycznej, kanalizacji sanitarnej, wodociągów i gospodarki nieruchomości.

Instrumenty edukacyjne⁸

Władze powiatu sformułowały w *Strategii rozwoju* dwa cele strategiczne, dla których realizacji nieodzowne jest zastosowanie narzędzi o charakterze edukacyjnym. Pierwszy z nich dotyczy osiągnięcia jak najwyższego poziomu wykształcenia mieszkańców, dostosowanego do potrzeb regionu. Z kolei drugi związany jest ze stworzeniem korzystnych warunków sprzyjających szybkiemu rozwojowi gospodarczemu i ograniczeniu bezrobocia.

Stosowane instrumentarium edukacyjne to w głównej mierze szkolenia, kursy, warsztaty, seminaria, pokazy i konkursy. Ich tematyka nie jest przypadkowa, a wprost przeciwnie – dostosowana, jak to zapisano w *Strategii rozwoju*, „do potrzeb regionu”.

Powiat gorlicki jest obszarem turystyczno-rolniczym, stąd też wiele szkoleń poświęconych jest właśnie tej problematyce (tabela 2). Organizatorem większości spotkań edukacyjnych jest powiatowe biuro Małopolskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego, które współpracuje między innymi ze Stowarzyszeniem na rzecz Rozwoju Lokalnego, Małopolską Izbą Rolniczą czy też Małopolskim Rynkiem Hurtowym. Pierwsze efekty działań są szczególnie widoczne w obsza-

⁸ Informacje uzyskano w biurze powiatowym Małopolskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Gorlicach, w Gorlickim Ośrodku Wspierania Przedsiębiorczości oraz z dokumentu *Strategia rozwoju powiatu gorlickiego*.

rze agroturystyki, gdzie z roku na rok wzrasta liczba gospodarstw przyjmujących gości, a uzyskiwane dochody z tego rodzaju działalności stanowią często podstawowe źródło utrzymania rodzin.

Z kolei wysoka stopa bezrobocia determinuje organizowanie cykli spotkań (tabela 2), których celem jest przede wszystkim nauka:

- przygotowania aplikacji,
- skutecznych metod poszukiwania pracy,
- prowadzenia własnej działalności gospodarczej,
- planowania kariery zawodowej.

Inicjatywy podejmowane w głównej mierze przez Powiatowy Urząd Pracy przygotowują społeczność lokalną do sprostania wymaganiom rynku pracy czy to na terenie powiatu, czy też poza jego granicami.

Wiele kursów skierowanych do przedsiębiorców jest inicjowanych przez Gorlicki Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości. Organizuje on szkolenia z zakresu prawnych podstaw funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, zarządzania finansami, przygotowania biznesplanów, a także kontaktów z firmami zagranicznymi.

Tabela 2

Przykładowe instrumenty edukacyjne zastosowane w procesie wdrażania strategii rozwoju powiatu gorlickiego

Tematyka spotkań edukacyjnych	Liczba spotkań	Liczba uczestników
A. Agroturystyka i turystyka wiejska		
• szkolenie „Organizacja agroturystyki i turystyki wiejskiej”	4	64
• szkolenie „Działania wspólne w turystyce wiejskiej”	3	23
• szkolenie „Atrakcje turystyczne dla dzieci w gospodarstwie rolnym”	6	60
• szkolenie „Organizacja wspólnych imprez gospodarstw agroturystycznych”	1	7
• szkolenie „Marketing w turystyce wiejskiej”	2	19
B. Ekologia a rolnictwo		
• szkolenie „I ty chronisz swoje środowisko”	2	59
• szkolenie „Rolnictwo ekologiczne”	3	78
• szkolenie „Marketing produktów ekologicznych”	1	12
• szkolenie „Ekologia w domu i zagrodzie”	4	37
• szkolenie „Ochrona zasobów wodnych”	4	30
C. Polskie rolnictwo a Unia Europejska		
• szkolenie „Środki przedakcesyjne wsparciem przemian strukturalnych na polskiej wsi”	5	60
• szkolenie „Wspólna polityka rolna – podstawowe zasady funkcjonowania w Unii Europejskiej”	3	20
• szkolenie „System regulacji rynku rolnego w Unii Europejskiej”	1	25
• szkolenie „Przygotowanie gospodarstw produkujących mleko do wymogów określonych w ustawodawstwie Unii Europejskiej”	5	70
• szkolenie „Rolnictwo ekologiczne w Polsce i krajach Unii Europejskiej”	1	7

D. Wsparcie działalności przedsiębiorstw <ul style="list-style-type: none"> • szkolenie „Usługi internetowe jako element wspomagający zarządzanie małymi i średnimi firmami” • szkolenie „Finansowanie rozwoju firmy – przygotowanie biznesplanu” • szkolenie „Zarządzanie finansami – jak zachować płynność finansową?” • seminarium z zakresu Kodeksu spółek handlowych 	1 1 1 1	52 18 18 32
E. Aktywizacja młodzieży szkół ponadgimnazjalnych i bezrobotnych <ul style="list-style-type: none"> • program dla uczniów szkół zawodowych „Podejmowanie działalności gospodarczej i aktywne poszukiwanie pracy” • warsztaty „Droga do sukcesu” • warsztaty „Własna firma” • kurs „Autokreacja – Wysowa 2000” • konferencja „Wszechstronne przygotowanie młodzieży do potrzeb rynku pracy” • konkurs „Junior biznesu” 	spotkania cykliczne 1 1 1 1 1	– – – 10 – –

Źródło: opracowanie własne

Instrumenty instytucjonalno-organizacyjne⁹

Istotne znaczenie w rozwoju powiatu, zwłaszcza w kształtowaniu jego przewagi konkurencyjnej, odgrywają narzędzia o charakterze instytucjonalnym. Jednym z nich jest Gorlicki Ośrodek Wsparcia Przedsiębiorczości (GOWP).

Wśród kilkudziesięciu projektów ożywienia lokalnej gospodarki przedłożonych wspólnie przez samorządowców i przedsiębiorców powiatu gorlickiego Departamentowi Pracy USA znalazł się wniosek o utworzenie Gorlickiego Ośrodka Wsparcia Przedsiębiorczości. Został on pozytywnie zaopiniowany przez amerykański rząd i – jako jeden z nielicznych – otrzymał dotację z funduszu Programu Rozwoju Zawodowego. Dzięki niej Ośrodek rozpoczął działalność już 25 października 2000 r., realizując m.in. takie cele, jak:

- obsługa Gorlickiej Ekologicznej Strefy Gospodarczej (GESG),
- utworzenie banku danych – kompleksowa informacja gospodarcza dla inwestorów zewnętrznych i z powiatu gorlickiego,
- kontakty z zewnętrznymi inwestorami,
- wspieranie i promocja firm istniejących i nowo powstałych, promocja powiatu gorlickiego poprzez współpracę na linii: samorząd terytorialny – firmy – Izba Przemysłowo-Handlowa – Klub „Czysty Biznes”,
- organizowanie szkoleń i konferencji,
- doradztwo w zakresie źródeł i możliwości korzystania ze środków pomocowych.

⁹ Informacje uzyskano w Wydziale Promocji Starostwa Powiatowego w Gorlicach oraz w Gorlickim Ośrodku Wsparcia Przedsiębiorczości.

Ośrodek pośredniczy również w udzielaniu pożyczek z Funduszu Rozwoju Przedsiębiorczości, a od września 2001 r. prowadzi w ramach umowy z Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego SA w Krakowie Punkt Konsultacyjno-Doradczy (PKD). W ten sposób umożliwiono małym i średnim przedsiębiorcom z terenu powiatu gorlickiego bezpłatny dostęp do podstawowych usług doradczych związanych z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej.

Dla realizacji celów statutowych GOWP podejmuje także wiele innych działań; najistotniejsze z nich to: sporządzenie listy adresowej potencjalnych inwestorów zagranicznych, koordynacja prac związanych z uruchomieniem przetargu na projekty techniczne i badania gruntu na terenie Gorlickiej Ekologicznej Strefy Gospodarczej, podejmowanie działań na rzecz włączenia projektu strefy do programu rewitalizacji terenów przemysłowych opracowanego przez Ministerstwo Ochrony Środowiska.

Dominująca pozycja Gorlickiego Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości w procesie aktywizacji ekonomicznej powiatu gorlickiego wynika z następujących jego właściwości:

- realizując statutowo sformułowane zadania, w sposób bezpośredni lub pośredni uczestniczy w kształtowaniu określonego wycinka rozwoju gospodarczego powiatu,
- jest siłą stymulującą lokalną przedsiębiorczość i inicjatywność,
- pełni funkcję lokalnego lidera w procesach rozwoju gospodarczego: sam poddany rygorom gry rynkowej, własną racjonalność działania przenosi – poprzez mechanizm konkurencji – na racjonalność zachowań pozostałych instytucji powiatu.

Z GOWP nierozzerwalnie związana jest Gorlicka Ekologiczna Strefa Gospodarcza. Została ona utworzona mocą rozporządzenia Rady Ministrów z 1 października 2001 r. Należy jednak pamiętać, że współtwórcami tegoż instrumentu są Urząd Miasta Gorlice, Starostwo Powiatowe w Gorlicach oraz organizacja pozarządowa – Stowarzyszenie „Forum Gorlice 2012”. Strefa stwarza szansę rozwiązania problemów restrukturyzacji przede wszystkim w odniesieniu do największego lokalnego przedsiębiorstwa – Fabryki Maszyn „Glinik” SA. Głównymi celami są wykorzystanie nadwyżek siły roboczej, zróżnicowanie rodzajów działalności gospodarczej w mieście i powiecie gorlickim oraz wykorzystanie istniejącego majątku w postaci działek gruntowych. W strefie obowiązują szczególne zasady i warunki podejmowania przedsięwzięć gospodarczych. Inwestorzy są objęci tzw. pomocą regionalną, która nie może przekroczyć 65% nakładów inwestycyjnych. Istnieje szereg wymagań, które należy spełnić, aby ubiegać się o pomoc, m.in. minimalna wielkość nakładów powinna wynosić 100 tys. euro, przedsiębiorca musi pozostać właścicielem składników majątku, z którymi były związane wydatki inwestycyjne przez 5 lat, także działalność gospodarcza związana z daną inwestycją musi być prowadzona co najmniej 5 lat od dnia udzielenia pomocy.

Pomimo krótkiego czasu istnienia gorlickiej strefy osiągnięto już pewne rezultaty:

- 1) Projekt jest zgodny ze strategiami: rozwoju miasta Gorlic, powiatu gorlickiego, województwa małopolskiego.
- 2) W rozwijanie projektu zaangażowano lokalne władze, społeczność i gorlicki biznes. Najistotniejsze kroki w stworzeniu i rozwoju Gorlickiej Ekologicznej Strefy Gospodarczej podjęły:
 - Stowarzyszenie „Forum Gorlice 2012”, organizując konferencję pt. „Problemy rozwoju regionów obciążonych przemysłem tradycyjnym – nowoczesne metody łagodzenia skutków restrukturyzacji przedsiębiorstw”,
 - Urząd Miasta Gorlice, podpisując list intencyjny w sprawie utworzenia GESG z oddziałem Agencji Rozwoju Regionu Krakowskiego SA w Gorlicach, Fabryką Maszyn „Glinik” SA oraz Rafinerią Nafty „Glimar” SA,
 - władze miasta i powiatu gorlickiego, odbywając spotkanie z wiceministrem pracy i polityki socjalnej, który – szczególnie zainteresowany projektem – wsparł go dotacją z tzw. grantu japońskiego.
- 3) Pozyskano partnerów do projektu: amerykański Departament Pracy, Program Rozwoju Zawodowego w Katowicach, Urząd Miasta Gorlice, przedsiębiorców, w tym także członków oddziału Izby Przemysłowo-Handlowej w Gorlicach, Małopolski Urząd Marszałkowski, Międzynarodowe Forum Liderów Biznesu Księcia Walii, radnych miejskich i powiatowych, przedstawicieli instytucji oświatowych, kulturalnych i banków.
- 4) Pozyskano znaczące dofinansowanie z Małopolskiego Urzędu Marszałkowskiego, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Urzędu Miasta Gorlice.
- 5) Opracowano koncepcję funkcjonalno-przestrzenną dla strefy.
- 6) Przeprowadzono rozmowy z potencjalnymi inwestorami.

Zakończenie

Przedstawione instrumenty zarządzania mają znaczny wpływ, bezpośredni czy też pośredni, na rozwój społeczno-gospodarczy powiatu. Stosowanie ich w sposób kompleksowy pozwala na efektywne spożytkowanie tkwiącego w jednostce samorządowej kapitału, co w połączeniu z aktywnością władz lokalnych, ich możliwościami decyzyjnymi, przynosi i będzie przynosić w przyszłości zamierzone wyniki. Za wyborem takich, a nie innych narzędzi zarządzania przemawiają: stan istniejącej infrastruktury społecznej i technicznej, skala bezrobocia na lokalnym rynku pracy, stopień przekształceń własnościowych w gospodarce komunalnej oraz posiadane zasoby finansowe.

Podsumowując poziom wdrożenia strategii rozwoju, należy podkreślić, iż do końca 2003 roku:

- podjęto niemal wszystkie zapisane w niej działania,
- zadania zrealizowano w całości lub częściowo, często dostosowując ich wykonanie do możliwości finansowych, do konieczności wynikającej z „potrzeby chwili”,
- wykonane zadania przynoszą korzyści, z pewnością nie spektakularne, ale istotne dla powiatu i jego mieszkańców,
- istnieje współpraca pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za realizację poszczególnych działań programowych.

Biorąc pod uwagę specyfikę zarządzania powiatem, należy zastanowić się, czy takie instrumenty, jak: emitowanie obligacji, fundusz poręczeń kredytowych, tworzenie czy przystępowanie do spółek kapitałowych, nie miałyby racji bytu w procesie wdrażania strategii rozwoju.

Literatura

- Hausner J., *Dwa modele rozwoju regionalnego Polski*, „Samorząd Terytorialny” 10/1998.
- Kolarska-Babińska L., *Cztery reformy od koncepcji do realizacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- Kulesza M., *Reforma administracji publicznej w Polsce. Wprowadzenie powiatów*, Materiały szkoleniowe: Reforma Administracji Publicznej, Zeszyt 1, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 1999.
- Nalepka A., *Analiza procesu zarządzania gminą*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 446–448, Kraków 1995.
- Pająk K., *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny w Polsce w procesie transformacji*, Holding Edukacyjny – Paweł Pietrzyk, Poznań 2001.
- Patrzalek L., *Funkcje ekonomiczne samorządu terytorialnego w okresie transformacji systemowej w Polsce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 714, Wrocław 1996.
- Patrzalek L., *Narzędzia oddziaływania samorządów terytorialnych na rozwój lokalny i regionalny*, „Samorząd Terytorialny” 5/1996.
- Praweńska-Skrzypek G., *Po co potrzebny jest powiat?*, „Gazeta Powiatów” 1/1998.
- Strategia rozwoju powiatu gorlickiego*, Starostwo Powiatowe w Gorlicach, Gorlice 1999.
- Sztando A., *Gminne instrumenty kształtowania lokalnych podmiotów gospodarczych*, „Samorząd Terytorialny” 7–8/1999.
- Tyrański W., *Polska gminno-powiatowa*, „Gazeta Powiatów” 2/1998.
- Zeman-Miszewska E., *Wspólnota lokalna wobec konkurencji międzyregionalnej – podstawy marketingu terytorialnego*, „Samorząd Terytorialny” 11/2000.